

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2022, №4, Том 14 / 2022, No 4, Vol 14 <https://esj.today/issue-4-2022.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/05ECVN422.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Сафронова, Ж. С. Определение направлений профилактики конфликтов в организации на основе качественных методов исследования: кейс производственной фармацевтической компании / Ж. С. Сафронова, С. С. Бразевич, В. М. Сальцина // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 4. — URL: <https://esj.today/PDF/05ECVN422.pdf>

**For citation:**

Safronova Z.S., Brazevich S.S., Saltsina V.M. Definition of directions of conflict prevention in an organization based on qualitative research methods: the case of a manufacturing pharmaceutical company. *The Eurasian Scientific Journal*, 14(4): 05ECVN422. Available at: <https://esj.today/PDF/05ECVN422.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК: 331.108

**Сафронова Жанна Сергеевна**

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный химико-фармацевтический университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия  
Доцент кафедры «Экономики и управления»  
Кандидат педагогических наук, доцент  
E-mail: shan\_safronova@mail.ru  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2231-5655>  
РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=430717](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=430717)

**Бразевич Святослав Станиславович**

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»  
Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия  
Доктор социологических наук, профессор  
E-mail: brazevichss@bk.ru  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4345-7428>  
РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=279966](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=279966)

**Сальцина Виктория Максимовна**

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»  
Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия  
Магистрант  
E-mail: goncharova.viktoriya@pharminnotech.com

**Определение направлений профилактики  
конфликтов в организации на основе качественных  
методов исследования: кейс производственной  
фармацевтической компании**

**Аннотация.** В статье описан один из действенных способов выявления направлений профилактики конфликтов на фармацевтическом производственном предприятии посредством применения качественных методов исследования. На основе анализа источников, авторы показывают уникальность внешней и внутренней среды фармацевтического предприятия и делают заключение о ее конфликтогенности, обосновывают актуальность заботы о психологическом самочувствия работника в системе производственных отношений, зависящие от включенности работника в различного рода производственные процессы, формальные и неформальные связи. Для исследования конфликтов на фармацевтическом производственном предприятии были выбраны наблюдение, кейс-метод и системный анализ, позволившие

собрать информацию для последующего описания конфликтов в виде кейсов. В статье представлен структурный анализ кейсов конфликтных ситуаций, частота их проявления, продемонстрированы причины и источники конфликтов. В качестве источников конфликтов названы методические ошибки деятельности, нарушение делового общения и этики, частые изменения деятельности, невыполнение плана работ, изменение условий оплаты труда и др. Особое внимание уделяется профилактике и предупреждению конфликтов. Важными профилактическими мероприятиями признаются повышение уровня организации труда на предприятии, обеспечение прозрачности системы материальной мотивации сотрудников, повышение уровня социально-коммуникативной и информационной культуры руководителей отделов, подразделений и др. В заключении статьи авторы делают вывод о бесперспективности разовых мер профилактики и применения штрафных санкций по отношению к участникам конфликтов, о важности обоснования и описания профилактики конфликтов в соответствующих локальных документах предприятия, регулярной работе по профилактике и недопущению конфликтов, своевременном информировании работников, оценке и контроле деятельности.

**Ключевые слова:** конфликт; кейс; качественный метод; наблюдение; фармацевтическое предприятие; конфликтогены; стандарты; структура конфликта; профилактика; предотвращение

### Введение

В условиях трансформаций и социально-экономических вызовов современного рынка труда работодатель и наемный работник зачастую вынуждены адаптироваться к меняющимся условиям, рисковать и соглашаться на компромиссные взаимоотношения, что сказывается на социально-психологическом самочувствии участников трудового процесса. Многолетний труд в привычных, стабильных условиях остается в прошлом. Существующие социально-экономические процессы объективны и неизбежны в современном мире, затрагивают микро-, мезо- и макросоциальные уровни, экономические, политические институты. Однако, как и прежде, результативность деятельности зависит не только от технико-технологической оснащенности организации, но и от психологического самочувствия работника в системе производственных отношений, от его отношений в окружающей среде, интегрированности в различного рода процессы, включенности в формальные и неформальные связи.

Внутри производственного фармацевтического предприятия существует сложное соподчинение организационных подструктур, контролирующих качество исполнения обязанностей, соблюдение стандартов GMP, руководства качества, трудового законодательства и пр. Возникают определенные сложности, связанные с регистрацией лекарственных средств, проведением валидационных процессов, документообеспечением различного уровня, проведением испытаний в процессе исследований, направленных на разработку и производство лекарственных средств [1; 2]. «Своеобразие труда в здравоохранении предъявляет к людям, посвящающим себя фармацевтической деятельности, повышенные требования к их знаниям, профессиональному мастерству, объективно обуславливает специфические особенности их правового положения» [3]. Данные условия порождают целый ряд конфликтогенов: пересечение функциональных обязанностей и интересов персонала предприятия, отдельных научно-исследовательских коллективов, ограничение в сроках деятельности, возможен дефицит обратной связи между сотрудниками и руководителями, частая перестройка деятельности и технологий, которые приводят к нарушению социально-психологического климата коллектива [4].

Для снижения социальной напряженности на фармацевтическом предприятии, обеспечения благоприятного климата коллектива, влияющих на удовлетворенность деятельностью, мотивацию к труду, необходима своевременная профилактика конфликтов. Мы придерживаемся мнения, что для полноценного обоснования адекватных профилактических мероприятий на конкретном производственном фармацевтическом предприятии недостаточно использовать количественные методы, поскольку они не дают полноценного анализа реальных конфликтных ситуаций, обобщают значение происходящих в коллективе деструктивных событий и не позволяют рассмотреть все факторы конфликтов, поэтому важно использовать качественные методы исследования наряду с количественными. Также качественные методы позволяют собрать широкий информационно-аналитический материал, важный для принятия обоснованных управленческих решений.

Целью данной статьи является объективное определение направлений профилактики конфликтов в организации на основе качественных методов исследования.

### Методология исследования

По мнению ученых В.И. Добренькова, Г.Б. Кошарной, М.И. Ненашева, В.А. Ядова и др., качественные методы исследования являются особой категорией методов, предполагающих получение обширных данных по проблеме и высокие аналитические способности исследователя, а потому требующие тщательного подхода и определенного опыта [5–8]. К качественным методам исследования относят малоформализованные методы: наблюдение, метод ситуационного анализа, беседы, интервью, позволяющие получить дополнительный слабоструктурированный материал, но дающий более полное представление о фактическом событии. Данные методы основываются на микроаналитической стратегии исследования социальных фактов и явлений, событий, интерпретаций и позволяют получить обширные данные о причинах реальных конфликтов. Одним из современных качественных методов, получивших свое распространение в менеджменте организаций, является кейс-метод.

Применение кейс-метода описано в работах М.Г. Власовой, А.С. Михайлова, Е.И. Чердымовой, Г.В. Варгановой и др. [9–12]. Данными авторами обосновано использование его как качественного метода исследования, состоящего в изучении одного или нескольких случаев высокой внутренней сложности и интенсивных отношений с окружающей средой. Метод направлен на изучение отдельного локального случая, произошедшего в конкретном месте, в конкретное время, имеющего четко определенные социальные и временные границы. По мнению В.Г. Варгановой, недостаточная эффективность большинства исследований, проводимых с помощью кейс-метода, связана с неумением исследователей выбрать для анализа наиболее важные события случая, с отсутствием целостной концептуальной основы, которая помогла бы выявить общие закономерности развития и трансформации объектов или явлений [12].

Ценность кейс-метода в научном исследовании заключается в возможности использования комплекса взаимосвязанных методов сбора первичной информации. Важно, что составление кейсов или описание конкретной ситуации в конкретных фармацевтических организациях является отражением деятельности самой организации и характеризует вертикальные и горизонтальные взаимоотношения сотрудников, формальные и неформальные связи, последствия принимаемых решений, следовательно, создает возможность увидеть уязвимости и риски конкретных организационных условий, принять адекватные меры [13]. Требования, предъявляемые к кейс-методу (надежность, точность, объективность, валидность) зависят от профессионализма исследователя, взаимосвязи других методов социологических исследований и «чистоты» интерпретации данных. Следует заметить, что интерпретация

данных, полученных при использовании кейс-метода, также должна основываться на стройной научной теории и методологии соответствующих явлений. При составлении кейсов (описания реальных ситуаций) недопустимы субъективные оценки и дополнение деталей события при недостаточности или упущении фактов (исключения могут составить кейс-стади, искусственно составляемые с целью обучения). Структурированное наблюдение будет являться важным сопутствующим методом сбора информации, влияющим на конечную интерпретацию данных.

Основываясь на методологических принципах использования качественных методов, было проведено исследование конфликтов в одном из подразделений фармацевтической компании АО «НПО «Микроген» с целью дальнейшего обоснования необходимых профилактических мероприятий. Методологической основой интерпретации конфликтов явились работы отечественных и зарубежных авторов: А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова<sup>1</sup>, В.Р. Веснина, Х. Корнелиус, Ш. Фэйр, О.В. Свинобой и др. [14–16]. Для проведения исследования конфликтов на производственном фармацевтическом предприятии были выбраны качественные методы: кейс-метод, метод структурированного наблюдения, метод системного анализа.

Наблюдению подлежали выполнение сотрудниками их функциональных обязанностей, особенности взаимоотношений в коллективе и элементы общения (перцепция, коммуникация, интеракция). Категориями, представляющими собой результаты обобщения и объединения эмпирических данных, были структурные элементы конфликта, единицы поведения — действия. Все ситуации записывались без какой-либо интерпретации данных через фиксацию наблюдаемых фактов, таким образом стало возможным создать банк кейсов. Обработка кейсов заключалась в группировке конфликтных ситуаций по видам, предмету, участникам конфликта, выявлялись мотивы сторон, конфликтогены — все факты и явления, которые могут вызвать конфликт. Далее кейсы были распределены по частоте проявления, то есть с учетом периодичности их возникновения: «часто» — от 1 до 3 раз в неделю; «иногда» — от 1 до 3 раз в месяц; «редко» — единичный случай. В результате наблюдения, которое проводилось в течение 4 месяцев, было составлено 55 уникальных кейсов, описывающих реальные конфликтные ситуации. Конечный результат анализа кейсов в сокращенном виде представлен в таблице 1.

Таблица 1

Структура конфликтных ситуаций АО «НПО «Микроген»

№ п/п	Виды	Предмет	Участники	Мотивы сторон	Конфликтогены	Частота проявления
1	Вертикальный Ситуативно-управленческий Межличностный	Ошибка в расчетах	1. Начальник цеха 2. Руководитель производственно-технологической службы	1. Получение быстрого результата 2. Получение качественного отчета	Ошибки Замечания Время Неудовлетворительная коммуникация	Часто
2	Вертикальный Ситуативно-управленческий Межличностный Личностно-функциональный	Новое направление работы	1. Руководитель 2. Новый сотрудник	1. Расширение функционала сотрудницы 2. Выполнение прежних функций	Реакция сотрудницы Неудовлетворительная коммуникация Недоверие к сотруднику	Иногда

<sup>1</sup> Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — 7-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург: ПИТЕР, 2020. — 560 с.

№ п/п	Виды	Предмет	Участники	Мотивы сторон	Конфликтогены	Частота проявления
3	Вертикальный Ситуативно-управленческий Межличностный Личностно-функциональный	Определение функций	1. Руководитель 2. Новый сотрудник	1. Сокрытие информации от нового сотрудника 2. Получение информации	Неудовлетворительная коммуникация Недоверие к сотруднику Предвзятое отношение Оскорбления	Часто
4	Ситуативно-управленческий	Переквалификация класса частоты	1. Внешний инспектор 2. Руководитель производственно-технологической службы	1. Исполнение требований стандартов GMP 2. Сохранение прежних стандартов	Категоричные замечания Спор Сопrotивление нововведениям Несоответствие помещения требованиям	Редко
5	Вертикальный Организационно-управленческий	Сессия	1. Руководитель 2. Работник-студент-заочник	1. Не допустить ухода сотрудника на сессию 2. Уйти на сессию	Нарушение Ст. 173 ТК РФ Упреки Агрессия Обвинения	Редко
6	Вертикальный Ситуативно-управленческий Межличностный Личностно-функциональный	Изменение в проекте	1. Руководитель 2. Инженер	1. Сохранить репутацию (отрицание собственной ошибки) 2. Отстоять свои права (согласно документам)	Неудовлетворительная коммуникация Недоверие к сотруднице Оскорбления Частые конфликты-стычки, инциденты	Иногда
7	Смешанный Организационно-управленческий Групповой (группа-группа)	Невыполнение плана работ	1. Отдел производственно-технологической службы 2. Отдел обеспечения качества	1. Расширение функций сотрудников 2. Соблюдение должностной инструкции	Неудовлетворительные должностные инструкции Срыв плана предоставления работы Эмоциональная напряженность	Редко
8	Вертикальный Межличностный Ситуативно-управленческий	Повышение в должности	1. Руководитель 2. Подчиненный	1. Предоставить повышение другому сотруднику 2. Получить повышение	Невыполненные обещания Субъективность Личные взаимоотношения Обида Неудовлетворительная коммуникация	Редко
9	Смешанный Групповой (личность-группа)	Проветривание помещения	1. Руководитель 2. Подчиненные 3. Сотрудница	1. Соблюдение установленного правила 2. Уход от конфликта с руководителем 3. Сохранение здоровья	Единоличное принятие решений Настойчивость сотрудницы Проблемы со здоровьем сотрудницы	Часто
10	Вертикальный Личностно-функциональный	Нарушение трудовой дисциплины — опоздания	1. Руководитель 2. Подчиненные	1. Сохранение удобного графика для себя 2. Сохранение удобного графика для себя	Нарушение регламента, трудовой дисциплины. Опоздания Неудовлетворительная коммуникация. Взаимные упреки	Часто
11	Вертикальный Организационно-управленческий	Срочная работа	1. Старший по должности сотрудник 2. Старший по должности сотрудник 3. Подчиненная	1. Требование выполнения сотрудницей срочного задания 2. Требование выполнения сотрудницей другого срочного задания 3. Качественное выполнение первого распоряжения	Несогласованность функциональных обязанностей Отсутствие единоначалия Нарушение субординации Неудовлетворительная коммуникация Жалобы Эмоциональная напряженность	Иногда

№ п/п	Виды	Предмет	Участники	Мотивы сторон	Конфликтогены	Частота проявления
...						
55	Смешанный Организационно-управленческий Личностно-функциональный	Методика заполнения документов	1. Уполномоченное лицо по качеству 2. Сотрудники отделов	1. Стремление к инновациям в деятельности 2. Недопущение частой смены методики, регламентов	Несанкционированное изменение методики составления документов Неофициальные распоряжения Неудовлетворительная коммуникация Напряженность	Часто

*Составлено авторами*

Анализ данных таблицы, позволил классифицировать конфликты и сделать вывод, что из всех регулярно (часто) происходящих конфликтных ситуаций выделяются вертикальные конфликты (50 %), смешанные (37 %), активный участник и инициатор — руководитель. Следует отметить, что для данного коллектива также характерен хронический горизонтальный конфликт, в основе которого лежит неравномерность оплаты труда центрального филиала и остальных.

Периодические конфликты (иногда) включают вертикальные конфликты между руководителем и подчиненным/подчиненными (100 %), активный участник и инициатор — руководитель.

Ситуативные конфликты (редко) включают вертикальные конфликты (57 %), смешанные (28 %), горизонтальные (15 %). Данные о предмете конфликтов представлены в таблице 2.

**Таблица 2**

**Сводная таблица частоты проявления, видам и предмету конфликтов**

Частота проявления	Виды конфликта	Предмет конфликта
Часто	Вертикальный Смешанный Организационно-управленческий Личностно-функциональный	- методические и технические ошибки деятельности; - нарушение трудовой дисциплины (опоздания), нарушение норм, принятых в коллективе; - нарушение делового общения, этики (неудовлетворительная коммуникация); - изменение функций деятельности (расширение функций).
Иногда	Вертикальный Смешанный Межличностный Организационно-управленческий Личностно-функциональный	- изменение направлений деятельности, сроков деятельности; - неудовлетворительная коммуникация; - совместная деятельность (социально-психологическая несовместимость).
Редко	Вертикальный Смешанный Горизонтальный Межличностный Организационно-управленческий Личностно-функциональный	- изменение внешних условий деятельности (изменение стандартов, законодательства); - невыполнение плана работ; - изменение условий оплаты труда; - технические ошибки (сбой работы технических средств).

*Составлено авторами*

Особо подчеркнем, что невозможно выделить один вид конфликта, так как классификация производственных конфликтов объективно имеет сложную структуру, но, в свою очередь, это позволяет гибко применить полученную информацию для последующей профилактики и определить конкретные ее направления (соблюдение прав и обязанностей, обучение, мотивация и пр.). На основании анализа полученных данных, стало возможным выявить и представить причины (предмет) конфликтов, проявляющиеся с различной частотой, имеющие своеобразие и временную протяженность от конфликтов-стычек, эмоционально-аффективных конфликтов, до затяжных и хронических. Имея полноценный информационно-аналитический материал становится возможным обосновано применить

определённые санкции, а главное, сформулировать адекватные мероприятия, направленные на профилактику конфликтов.

### **Профилактика конфликтов на предприятии**

В литературе профилактика конфликта понимается как предупреждение конфликтных ситуаций или целенаправленная деятельность, по недопущению возникновения и негативного влияния конфликта на любую сферу жизнедеятельности человека, организационно-управленческую в том числе. Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование и решение задач: избежать нежелательных результатов развития событий, приспособиться к неизбежному, ускорить вероятное развитие конкретного события в желательном направлении.

Опираясь на результаты исследования, были сформулированы основные профилактические мероприятия по недопущению развития конфликтов в производственном коллективе АО «НПО «Микроген»:

1. Недопущение нарушений трудового законодательства.
2. Повышение уровня организации труда на предприятии с документальным обоснованием норм, правил, регламентов деятельности предприятия. Создание официальных методических рекомендаций для отчетных документов.
3. Установление контроля по соблюдению правил внутреннего трудового распорядка и трудовой дисциплины. Введение адекватных санкций за нарушение трудового распорядка, трудовой дисциплины.
4. Установление контроля выполнения трудовых функций в соответствии с должностной инструкцией для каждого сотрудника предприятия. Недопущение изменения трудовых функций в одностороннем порядке.
5. Установление нормативов деятельности сотрудников предприятия, обеспечивающих слаженность работы отделов и подразделений.
6. Соблюдение единоначалия, субординации и координации деятельности сотрудников предприятия. Установление норм и правил поведения единых для всех сотрудников предприятия.
7. Обеспечение прозрачности системы материальной мотивации и стимулирования сотрудников предприятия. Обеспечение своевременной информацией сотрудников о возможных изменениях в выплате премиальных, с надлежащим обоснованием.
8. Своевременное уведомление сотрудников предприятия о возможных сбоях в работе технических средств. Обеспечение оперативного устранения неисправностей.
9. Повышение уровня социально-коммуникативной и информационной культуры руководителей отделов и подразделений посредством регулярного, не реже 1 раза в год, обучения и повышения квалификации.
10. Недопущение проявления негативных эмоций в отношении сотрудников. Применение санкций по отношению к нарушителям.
11. Своевременное обеспечение информацией сотрудников предприятия по вопросам, не представляющих коммерческую тайну предприятия, обеспечение оперативной обратной связи между субъектами деятельности.

12. Создание условий для благоприятного социально-психологического климата коллектива. Создание этического кодекса предприятия.

При необходимости данный перечень можно расширить и детализировать. В его основе лежат, прежде всего, решения существующих проблем, которые влияют на развитие конфликтов на конкретном производственном фармацевтическом предприятии. Очевидно, что другое предприятие будет иметь собственный свод профилактических мероприятий, которые можно выявить качественными методами. Копирование или перенос любых эффективных профилактических мер из одной производственной среды в другую, не является грамотной превентивной стратегией, что зачастую встречается в рамках крупных компаний, экстраполирующих решения центрального офиса на филиалы, тем самым усугубляющих существующие локальные конфликты.

### Заключение

Все вышеприведенные профилактические мероприятия предполагают установление регламентов трудового взаимодействия, с последующим контролем за их исполнением, установление степени ответственности за нарушениями, а главное, не только закрепление формальных статусов работников, но и обеспечение обоюдного исполнения обязательств между возможными сторонами конфликтов. Данные мероприятия регламентируют взаимоотношения между сотрудниками, сглаживают конфликтные ситуации, что в конечном итоге приводит к улучшению социально-психологического климата коллектива и повышает удовлетворенность трудом, а значит напрямую влияют на эффективность деятельности.

Продуманные профилактические мероприятия, их адекватное внедрение и применение со стороны руководства, открытая обратная связь способны нивелировать существующие противоречия и предупредить разнообразные конфликты. Все действия, направленные на профилактику конфликтов, можно обосновать и описать в соответствующих локальных документах фармацевтического предприятия, это позволяет своевременно обеспечить сотрудников необходимой информацией и предостеречь от проблем, вызванных интуитивными, непродуманными или несвоевременными действиями по разрешению конфликтов сторонами.

Следует также подчеркнуть, что профилактика конфликтов не должна иметь разовый характер и заключаться исключительно в применении санкций к виновникам конфликтов. Любые наказания сотрудников ведут к возникновению чувства реваншизма или могут привести к дальнейшей эскалации конфликтов. Сотрудники предприятий, во избежание излишних угроз и рисков со стороны администрации, склонны скрывать конфликты, которые позже перерастают в закрытые и хронические формы. Таким образом, своевременное информирование, оценка и контроль деятельности подчиненных руководителями является важным условием предотвращения и профилактики конфликтов на фармацевтическом предприятии.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Свистунов А.А. и др. Профессиональные стандарты в области промышленной фармации // 2015. № 10. С. 12–18.
2. Смирнов В.А., Горячкин В.В., Шестаков В.Н., Абрамович Р.А. Проблемы управления производственным персоналом при внедрении фармацевтической системы качества // Ремедиум. Журнал о российском рынке лекарств и медицинской технике. 2019. № 4. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.21518/1561-5936-2019-04-51-55>.

3. Шевченко О.А. К вопросу об особенностях регулирования труда фармацевтических и иных работников фармацевтической деятельности // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2017. № 10. С. 129–137.
4. Сальцина В.М. Профилактика конфликтов в научно-исследовательском коллективе фармацевтического предприятия // материалы XXXIII Всероссийской научно-практической конференции «Гуманитарные, естественно-научные и технические аспекты современности (30 июня 2021 г.): в 2-х ч. Ч-1. — Ростов-на-Дону: изд-во Южного университета ИУБиП, 2021. С. 502–505. [Электронный ресурс] — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46334132>.
5. Добренков В.И. Современная социология. Теоретико-методологические основания и перспективы. Москва: Академический Проект, 2014. 712 с.
6. Кошарная, Г.Б. Проблема валидности качественных методов в социологическом исследовании // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2014. № 3(31). С. 86–95.
7. Ненашев М.И. Методы исследований в качественной социологии: монография / М.И. Ненашев. — Киров: ООО «Издательство «Радуга-ПРЕСС», 2016. 134 с.
8. Ядов В.А. Стратегии социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. — М.: Добросвет, 2000. 596 с.
9. Власова М.Г. Кейс-стади исследования в международных отношениях: методологическая и исследовательская практика // Теория и практика общественного развития. 2012. № 11. С. 255–258.
10. Михайлов А.С. Кейс-стади — исследовательская стратегия или мета-метод? // Экономика и социум. 2014. № 3(12). С. 543–551. [Электронный ресурс] — URL: [https://www.researchgate.net/publication/272892332\\_Kejs-stadi\\_-\\_issledovatel'skaa\\_strategia\\_ili\\_meta-metod](https://www.researchgate.net/publication/272892332_Kejs-stadi_-_issledovatel'skaa_strategia_ili_meta-metod).
11. Чердымова Е.И. Кейс-метод для решения экопрофессиональных конфликтов: монография / Е.И. Чердымова, В.Я. Мачнев. Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. 124 с.
12. Варганова Г.В. Кейс-стадис как метод научного исследования // Библиосфера. 2006. № 2. С. 36–42.
13. Сафронова Ж.С. Исследование причин конфликтов в аптечной организации // Ремедиум, 2020. № 7–8. С. 64–69. [Электронный ресурс] — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43983458>.
14. Веснин В.Р. Технологии и методы разрешения конфликтов: краткий курс. Москва: Проспект. 2018. 96 с.
15. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. М.: Стрингер, 1992. 212 с.
16. Свинобой О.В. Применение картографического метода анализа конфликта при формировании конфликтологической культуры личности полицейского // Педагогика и психология образования. 2017. № 1. С. 114–123.

**Safronova Zhanna Sergeevna**

«Saint Petersburg State Chemical and Pharmaceutical University»  
of the Ministry of Healthcare of the Russian Federation, Saint Petersburg, Russia  
E-mail: shan\_safronova@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2231-5655>

RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=430717](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=430717)

**Brazevich Svyatoslav Stanislavovich**

«Saint Petersburg State Economic University»  
of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Saint Petersburg, Russia  
E-mail: brazevichss@bk.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4345-7428>

RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=279966](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=279966)

**Saltsina Victoria Maksimovna**

«Saint Petersburg State Chemical and Pharmaceutical University»  
of the Ministry of Healthcare of the Russian Federation, Saint Petersburg, Russia  
E-mail: goncharova.viktoriya@pharminnotech.com

## **Definition of directions of conflict prevention in an organization based on qualitative research methods: the case of a manufacturing pharmaceutical company**

**Annotation.** This article describes one of the most effective ways to identify areas of conflict prevention in a pharmaceutical manufacturing enterprise through use of qualitative research methods. Based on the analysis of sources, the authors show uniqueness of the external and internal environment of a pharmaceutical enterprise and make a conclusion about its conflict potential, justify relevance of caring for psychological well-being of employees in the system of industrial relations, depending on the involvement of employees in various kinds of production processes, formal and informal communications. For the study of conflicts at a pharmaceutical manufacturing enterprise, observation, a case method and system analysis were chosen, which made it possible to collect information for the subsequent description of conflicts in the form of cases. The article presents a structural analysis of cases of conflict situations, frequency of their manifestation, causes, and sources. Authors identified sources of conflict, which are methodical errors of activity, violation of business communication and ethics, frequent changes in activity, non-fulfillment of the work plan, changes in wage conditions. Special attention is paid to prevention of conflicts. Important preventive measures are recognized as improvement of labor organization at the enterprise, ensuring transparency of the system of motivation for employees, improvement of social, communicative and informational culture of heads of departments, divisions, attitude towards conflict participants, importance of substantiating and describing conflict prevention in the relevant local documents of the enterprise, regular work on prevention of conflicts, timely informing employees, evaluating and monitoring activities.

**Keywords:** conflict; case; qualitative method; observation; pharmaceutical company; conflictogens; standards; conflict structure; prevention; prevention